



Centro
Internacional
Trabajo y
Familia

Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 632

Mayo, 2006

FRENOS E IMPULSORES EN LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

Nuria Chinchilla

Consuelo León

Elizabeth Torres

Miguel Angel Canela

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2006 IESE Business School.

FRENOS E IMPULSORES EN LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

Nuria Chinchilla*

Consuelo León**

Elizabeth Torres***

Miguel Angel Canela****

Resumen

El propósito de este trabajo es contribuir al estudio de los frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres. El análisis se basa en datos obtenidos en una encuesta realizada por el Centro Internacional Trabajo y Familia de IESE Business School.

Las principales conclusiones del análisis son:

- Las mujeres acceden con más facilidad a la dirección general en las empresas pequeñas.
- La sensación de “doble jornada” es frecuente en las mujeres directivas, especialmente en las compañías grandes.
- La falta de comprensión de compañeros y superiores cuando las mujeres dan prioridad a sus responsabilidades familiares tiene un efecto negativo sobre la satisfacción con su vida profesional.
- El principal freno es la cultura de la empresa (el “techo de cristal”).
- La importancia dada por las mujeres directivas a los frenos disminuye con la edad y el nivel profesional.
- El principal apoyo de las mujeres directivas proviene de su marido, que en la mayoría de los casos es también un directivo.
- Los principales impulsores son: la motivación, la formación, la fortaleza psicológica y el sistema de valores.

* Profesora, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

** Investigadora Asociada, IESE

*** Asistente Investigación, IESE

**** Facultad de Matemáticas, Universidad de Barcelona

Palabras clave: mujeres, alta dirección, trayectoria profesional, familia.

FRENOS E IMPULSORES EN LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

Introducción

Como señalan Izraeli y Adler (1994), a pesar de la inversión de las mujeres en su educación, su dedicación a la carrera directiva, la escasez de directivos internacionales y la legislación sobre la igualdad de oportunidades, las mujeres directivas no ocupan más que una pequeña fracción de los puestos de dirección. Como expresa de forma contundente Schein (1989), en la mayoría de los países, «*to think manager is to think male*». Más aún, el 50% de las mujeres que acceden a puestos de dirección lo hacen a través de contactos personales con hombres (Davidson y Cooper, 1992), y muchas mujeres cualificadas quedan fuera del mercado de trabajo, lo que representa una pérdida de talento extraordinaria (Hewlett, 2002). Las organizaciones no han desarrollado políticas capaces de aportar suficiente flexibilidad a los directivos como para aliviar la tensión que supone para las mujeres compatibilizar la familia con el trabajo (Lewis, 1994).

Esta situación persiste a pesar de las políticas igualitarias y de los trabajos que asocian el equilibrio de sexos en la dirección y la capacidad de obtener beneficios de una compañía (Litz y Folker, 2002). Hewlett (2002) expresa su esperanza de que los estudios de este tipo contribuyan a crear lugares de trabajo que reconozcan el coste que tiene para las empresas perder mujeres muy preparadas cuando ellas forman sus familias, y que animen a las mujeres a plantear nuevas demandas a sus cónyuges, patronos y legisladores, creando de esta forma elecciones de vida más generosas para ellas.

El objeto de este documento es contribuir al análisis de los frenos (*inhibitors*) e impulsores (*enablers*) en la carrera profesional de las mujeres directivas. Los datos en los que se basa el análisis se obtuvieron en una encuesta realizada en marzo de 2003 por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, en la que se recogía información, entre otros aspectos, sobre las fuentes de conflicto entre la vida profesional y la familiar y las tensiones derivadas de la dedicación simultánea al trabajo y la familia. Los resultados de la encuesta han sido brevemente comentados por Chinchilla y León (2004).

En este trabajo, el análisis de los frenos y los impulsores sigue un guión similar. La importancia relativa de los distintos aspectos se ha valorado de forma directa, a partir de las respuestas medias de las encuestadas, y de forma indirecta, examinando la correlación con unas medidas de éxito y de conflicto extraídas del mismo cuestionario.

Del lado de los frenos, hemos considerado en primer lugar las situaciones que pueden haber creado un conflicto entre la vida profesional y familiar, forzando a tomar decisiones. De los resultados hemos derivado la medida de conflicto usada para evaluar de forma indirecta los obstáculos en la carrera profesional. Seguidamente hemos analizado los resultados relativos a los frenos propiamente dichos, presentados en la encuestas como “obstáculos en el desarrollo profesional”. Del lado de los impulsores, hemos considerado: a) la valoración de los apoyos recibidos por las encuestadas, y b) la de los elementos que puedan haber contribuido al desarrollo profesional.

1. El conflicto familia/trabajo

Las situaciones de conflicto entre familia y trabajo constituyen uno de los tópicos centrales en los estudios sobre la vida laboral de las mujeres. En particular, los estudios realizados han mostrado que las mujeres que ocupan puestos de dirección están expuestas a un mayor estrés por esta razón que los hombres (Cooper y Davidsson, 1982; Greenhaus y Beutell, 1985; Jick y Mitz, 1985). Según Hewlett (2002), la mayoría de las mujeres que ocupan puestos de dirección tienen que decidir entre mantener su carrera profesional y la familia.

En la encuesta en la que se obtuvieron los resultados que hemos analizado, se proponían varias “sensaciones” de conflicto que podemos considerar típicas y que han sido comentadas con frecuencia en la literatura sobre este tema. Una es la sensación de doble jornada. Numerosos estudios señalan que las mujeres continúan encargándose de las tareas de la casa y, en especial, de los niños, sean cuantas sean las horas de trabajo fuera de casa (Hochschild, 1989; Lewis y Cooper, 1987; Pleck, 1985). Según Hochschild (1989), a causa del reparto desigual del trabajo de la casa, las mujeres manifiestan tener una “segunda jornada” en casa, aparte de su jornada laboral. Hochschild considera que las mujeres cargan con esta segunda jornada porque su trabajo es considerado como de menos importancia que el de su marido. Este argumento pierde fuerza aquí, donde tratamos con directivas, cuyos maridos son en su mayoría directivos (véase Tabla 2) que, en general, no tienen un nivel superior al de su mujer.

La segunda es la sensación de que sus jefes y compañeros de trabajo no son comprensivos cuando la mujer tiene que dar prioridad a sus deberes familiares. En esta línea, Bailyn (2003) ha mostrado que, en algunos casos, la opinión de los otros (en su mayoría hombres) sobre su capacidad tiene más peso en el desarrollo de la carrera profesional de una mujer que la capacidad real que puedan tener.

En tercer lugar, la sensación de sentirse sola ante el reto de sacar adelante a la familia ha sido también discutida en la literatura. Por ejemplo, Marangiu y Ekehammar (1999) han señalado que las mujeres, incluso las de alto nivel profesional, mantienen la responsabilidad de las tareas no remuneradas de la casa. En un estudio realizado por Linehan (2002), las mujeres declaraban experimentar el conflicto entre las tareas del hogar y el trabajo en mayor grado que sus maridos, lo que en ese estudio se atribuía a que la mujer se responsabiliza en mayor grado de organizar la familia y el hogar.

2. Obstáculos en el desarrollo de la carrera profesional

Algunos de los obstáculos evaluados en esta encuesta ya habían sido tratados en la literatura. El primero de ellos es la falta de confianza de las directivas en sí mismas, que según Tharenou et al. (1994) está indirectamente relacionada con la promoción en los puestos de dirección, a través de la formación y el desarrollo.

Otro es la falta de apoyo de los superiores. Tharenou (2001) ha estudiado el acceso a los niveles de dirección en plazos de dos años, hallando que, a diferencia de los hombres, este paso se da con mayor frecuencia en las mujeres que reciben tempranamente apoyo de sus compañeros y supervisores. Más aún, este autor halló que las mujeres que habían trabajado estrechamente con una mujer directiva y que estaban empleadas en compañías con alta proporción de mujeres directivas tenían más probabilidades de conseguir la promoción que las que se movían en jerarquías dominadas por hombres.

Un tercer obstáculo del que se han ocupado otros autores proviene de las responsabilidades familiares. Según Linehan y Walsh (2000), no se trata de los vínculos familiares de la mujer en sí mismos, sino que esos vínculos se ven como obstáculos a su disponibilidad, y estar disponible es esencial para la promoción. Brockbank y Airey (1994) también apuntan a la carrera dual y las demandas familiares como obstáculos, junto a la ausencia de roles femeninos y la falta de asesoramiento sobre el desarrollo de la carrera.

En el caso especial de las directivas, la falta de una política de flexibilidad en la empresa ha sido señalada como un obstáculo por Hewlett (2002). Según sus datos, las mujeres directivas son explícitamente favorables a las políticas que les permiten disponer de lo que se ha llamado «*the gift of time*».

Por último, el papel de una cultura de empresa adversa como obstáculo para el desarrollo de la carrera profesional de las directivas, el llamado “techo de cristal” (Davidson y Cooper, 1992), ha sido estudiado por Traves et al. (1997) y Broadbridge (1999). Según estos trabajos, no solamente los hombres ocupan la mayoría de los puestos de dirección, sino que contribuyen a perpetuar una cultura “masculina”. Mattis (1995) recomienda distintas medidas proactivas para facilitar la progresión de la mujer en la dirección, tales como la formación de los directivos para que tomen parte activa en el desarrollo de las mujeres, la adopción de pautas de trabajo flexibles para apoyar el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, y el compromiso de la dirección en la “gestión de la diversidad”. Powell et al. (2002) opinan que en las percepciones arraigadas de la autoridad, un buen directivo se percibe todavía como predominantemente masculino. Antal e Izraeli (1993), tras un repaso de la situación en distintas partes del mundo, afirmaban que «probablemente la barrera más importante para las mujeres en el mundo industrializado sea el persistente estereotipo que asocia la dirección con ser un hombre».

Por descontado, al examinar de forma exhaustiva los frenos en la carrera profesional, se corre el riesgo de elaborar una lista cada vez más larga de ítems que en la realidad no se dan de forma aislada e independiente, sino que provienen de unas pocas fuentes. Se deben, pues, agrupar los frenos según su origen. En este sentido, Mattis (1995) agrupa los frenos en barreras de actitud (*attitudinal*), como las percepciones estereotipadas; barreras estructurales, como la falta de contactos (*network*) o de asesoramiento, y barreras de autoselección, como la falta de confianza. Mattis no tiene en cuenta las barreras creadas por la dualidad de roles, que se han tenido muy en cuenta en este trabajo.

3. Los impulsores del desarrollo profesional

Como en el caso de los obstáculos, buena parte de los impulsores propuestos en el cuestionario de esta encuesta como “elementos para el desarrollo profesional”, han sido discutidos en la literatura. Por ejemplo, la formación se ha ligado a la promoción de la mujer en la dirección por Tharenou (1999) y Tharenou y Conroy (1994), mientras que los estudios cualitativos sobre la progresión de la mujer muestran que la personalidad, o la percepción de algunos rasgos de la

personalidad de la mujer, pueden favorecer o dificultar su carrera (Morrison et al., 1992; Seibert y Kraimer, 2001). Por otro lado, Tomlinson et al. (1997) señalan que las mujeres directivas cuentan con una ventaja sobre los hombres debido a que tienen, en general, más facilidad de comunicación y empatía con los trabajadores.

Ciertamente, la literatura se orienta principalmente a evaluar los distintos aspectos de la discriminación de la mujer, y podemos hallar en ella mucho menos sobre impulsores que sobre frenos. En su mayoría, los trabajos publicados sobre este tema insisten una y otra vez en las barreras para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección, prestando mucha menos atención a las competencias y perfiles de dirección y a la especificidad en la dirección llevada a cabo por mujeres. La futura investigación debería abordar, pues, el estudio de estas cuestiones, posiblemente combinando los estudios cuantitativos con la investigación cualitativa.

Descripción del estudio

1. Muestra

Los datos disponibles provienen de una muestra de 145 directivas procedentes de todos los sectores de la actividad empresarial. El 18% de las encuestadas ocupaban un puesto de dirección general; el 53%, la dirección de un departamento, y el 13%, una jefatura de sección, mientras que el 4% trabajaban como autónomas. El 70% eran casadas con hijos. Todas tenían estudios universitarios y el 61% había cursado un MBA. La media de antigüedad en su empresa superaba los cinco años. En la Tabla 1 se puede ver la composición de la muestra, por edad y experiencia profesional.

Tabla 1. Descripción de la muestra

Experiencia	Edad					No dicen	Total
	Hasta 35	36-40	41-45	46-50	Más de 50		
Hasta 10	17					12	29
11-15	12	19				10	41
16-20		9	13	1		8	31
21-25			6	5	1	7	19
Más de 25			3	5	4	9	21
Total	29	28	22	11	5	46	141

En la Tabla 2 hemos cruzado el nivel laboral de la encuestada con el de su marido/pareja. Los resultados muestran una mayor frecuencia de emparejamientos entre personas de nivel similar y a un mayor número de trabajadores autónomos entre los hombres.

Tabla 2. Nivel laboral de las encuestadas y sus cónyuges

Nivel de la encuestada	Nivel del cónyuge					Total
	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Autónomo	Otros	
Dirección general	10	4		4	7	25
Dirección departamento	12	30	7	9	17	75
Jefatura sección		7	3	2	6	18
Autónoma	1	2	1		1	5
Otros	2	3	1	2	12	20
Total	25	46	12	17	43	143

La Tabla 3 muestra una relación clara entre el tamaño de la empresa y el nivel laboral de las encuestadas. En general, hallamos una correlación negativa entre el tamaño de la empresa y el nivel de la encuestada, muy significativa ($r = -0,293$, $p < 0,001$). Este resultado sugiere un acceso más fácil de las mujeres a la dirección general en las empresas pequeñas. Una explicación sería que en las organizaciones pequeñas el número de niveles intermedios es menor y que se han de subir menos “peldaños” hasta llegar arriba. Otra explicación puede ser que el 33% de nuevas empresas son creadas por mujeres; otra, que sean empresas familiares, y aún otra, que la cultura es más flexible en la empresa por necesidad.

Tabla 3. Tamaño de la empresa y nivel laboral

Tamaño de la empresa	Dirección general	Dirección departamento	Jefatura sección	Total
Hasta 100	13	14		27
De 101 a 500	5	19	4	28
De 501 a 1.000	1	13	3	17
De 1.001 a 5.000	2	19	4	25
Más de 5.000	2	9	7	18
Total	23	74	18	115

2. Cuestionario

En este documento se incluyó, como apéndice, una copia del cuestionario. En cuanto a los frenos del desarrollo profesional, el cuestionario contenía dos bloques de temas. En el primero (véanse resultados en Tabla 4) se presentaba una lista de situaciones potencialmente generadoras de conflicto interno. Las encuestadas valoraban el conflicto en una escala de 1 (ningún conflicto) a 5 (conflicto muy grave). A continuación se presentaban las cuatro afirmaciones ilustrativas de la percepción del conflicto: a) la sensación de doble jornada; b) la falta de comprensión de jefes y

compañeros; c) el sentirse sola para sacar adelante a la familia, y d) la percepción del marido como un peso en lugar de una ayuda. Las opciones de respuesta iban de 1 (totalmente en desacuerdo) a 4 (totalmente de acuerdo).

En un segundo bloque se valoraban de 1 (no, en absoluto) a 5 (sí, definitivamente) nueve posibles obstáculos para el desarrollo profesional de las encuestadas. Algunos de estos obstáculos iban ligados a su personalidad, como la falta de confianza en sí misma, mientras otros, como la falta de apoyo de los superiores, se referían al entorno.

Del lado de los impulsores, un primer bloque se ocupaba de los apoyos recibidos por las encuestadas en distintos ámbitos: doméstico, educativo, emocional y profesional. Se presentaba una lista de apoyos potenciales (marido, padres, etc.), que se valoraban de 1 (no, en absoluto) a 5 (sí, definitivamente), en cada ámbito.

Seguidamente se valoraba la importancia de trece elementos (formación, apoyo afectivo del cónyuge, etc.) en el desarrollo profesional, en una escala de 1 (nada importante) a 5 (muy importante).

En la última parte del cuestionario, las encuestadas expresaban su grado de satisfacción en la vida laboral, la vida familiar y la vida en general, en una escala de 1 (muy insatisfecha) a 5 (muy satisfecha).

3. Metodología de análisis

En primer lugar hemos comparado las medias de los distintos ítems de una lista para evaluar su importancia relativa. Cuando las diferencias parecían relevantes, se ha hecho una prueba estadística (no paramétrica). En estas pruebas se asume implícitamente que la muestra se ha extraído aleatoriamente de una población, a la cual se refiere la conclusión de la prueba. Aun cuando esto no es nunca cierto en los estudios en los que las muestras provienen de las listas de inscripción en los cursos de las escuelas de negocios, los niveles de significación obtenidos tienen un valor indicativo y nos permiten comparar con objetividad unos resultados con otros.

Hemos usado las respuestas a las cuestiones sobre la satisfacción personal, en los ámbitos laboral y familiar, y en general, como medidas de éxito personal. Estas medidas se han correlacionado con frenos e impulsores, realizando así un análisis complementario a la comparación de medias. Lo mismo se ha hecho con la medida de conflicto, que es la suma de las valoraciones de las diez situaciones propuestas como generadoras del conflicto.

Como la distribución normal no es válida para las respuestas a cuestionarios de este tipo, con cuatro o cinco opciones de respuesta, hemos usado pruebas no paramétricas, la prueba del rango signado y la de Kruskal-Wallis, respectivamente, en las comparaciones entre variables y entre grupos. En la misma línea, se ha usado, salvo en el análisis factorial, la correlación tau-b de Kendall, que es apropiada para variables ordinales con pocos valores, para las que se puede dar un alto número de empates.

Tanto para los obstáculos como para los impulsores hemos analizado la estructura de la correlación usando un análisis factorial exploratorio basado en las componentes principales y el algoritmo de rotación VARIMAX. Los ítems se han agrupado en torno a tres o cuatro factores, de acuerdo con los coeficientes.

Los cálculos se han realizado con SPSS 11.0. El nivel de significación de las pruebas estadísticas se designa por p . Como es habitual, $p < 0,05$ se considera significativo. En

las tablas, para aligerar la presentación, se indica con un asterisco (*) si $0,01 < p < 0,05$; con dos (**), si $0,001 < p < 0,01$, y con tres (***), si $p < 0,001$.

Resultados y discusión

1. Medidas de éxito y conflicto

En general, y en particular para estas medidas, las respuestas de las encuestadas pueden calificarse de optimistas, de modo que las medidas de éxito obtienen resultados altos, y las de conflicto, resultados bajos. Este patrón se da con frecuencia en este tipo de encuestas, que son susceptibles de tener mayor respuesta entre los “triunfadores”. No cabe, pues, extraer muchas conclusiones de los valores absolutos, pero sí de las comparaciones y de las correlaciones o asociaciones que observamos al cruzar dos variables.

En las medidas de éxito hallamos valores medios más altos para la vida familiar (4,23) y general (4,13) que para la vida laboral (3,88). Estas diferencias son altamente significativas ($p < 0,001$). Estos resultados apuntan hacia una mayor satisfacción por la vida personal que por la profesional, aun cuando se trata de personas cuya satisfacción por la vida profesional está, en cierto grado, inducida por el nivel alcanzado.

Las correlaciones entre estas tres medidas son positivas y significativas, especialmente la que hay entre la satisfacción por la vida familiar y la satisfacción por la vida en general ($r = 0,643$, $p < 0,001$). No hemos hallado correlación significativa de estas medidas con la edad de las encuestadas o el tamaño de la empresa, pero sí con el nivel laboral. La satisfacción media por la vida laboral es más alta en las directoras generales (4,5) que en las directoras de departamento (3,9) y las jefas de sección (3,6). Estas diferencias son relevantes en una escala 1-5, y muy significativas ($p < 0,001$).

La correlación de la medida del conflicto con la satisfacción por la vida laboral es negativa y significativa ($r = -0,182$, $p = 0,037$), lo que es consistente con la elección de esta medida. No hemos hallado asociación entre esta medida y la edad, el nivel laboral o el tamaño de la empresa.

2. Situaciones que han creado un conflicto

La mayoría de las situaciones de conflicto potencial que se proponían en el cuestionario se han dado con poca frecuencia, siendo la más frecuente la baja por maternidad (65%). En general, la valoración del conflicto, situación por situación, es baja, lo que es consistente con el optimismo que reflejan las medidas de satisfacción comentadas en el apartado anterior. La situación que se valora como de mayor conflicto es la de rechazar una promoción por razones familiares (2,3).

En cuanto a las cuatro sensaciones propuestas para verbalizar el conflicto, los resultados medios, en orden decreciente, son: sensación de doble jornada (3,0), sentirse sola para sacar adelante a la familia (2,3), jefes y compañeros no comprensivos (2,0), y el marido visto como un peso (1,6). Estas medias se han calculado sólo en el grupo de las mujeres casadas, excepto la tercera. En contraste con lo dicho en el párrafo anterior, las valoraciones son altas aquí, lo que sugiere una resistencia a admitir el conflicto cuando se presenta como tal.

Tabla 4. Sensaciones de conflicto

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Doble jornada	14,1%	14,1%	34,3%	37,4%
Jefe y compañeros no comprensivos	39,1%	30,1%	19,5%	11,3%
Sola ante el reto de sacar adelante la familia	51,5%	22,2%	18,2%	8,1%
Mi marido es más un peso que una ayuda	62,6%	18,2%	13,1%	6,1%

Estos cuatro ítems están significativamente correlacionados con el conflicto tal como lo hemos medido más arriba. Además, el segundo (jefes y compañeros no comprensivos) está significativamente correlacionado ($r = -0,141$, $p < 0,01$) con la satisfacción por la vida laboral. No hemos hallado asociación con el nivel de trabajo ni el tamaño de la empresa, aunque sí entre éste y la sensación de doble jornada ($r = 0,176$, $p = 0,014$). Este resultado apunta que la sensación de doble jornada es más fuerte en las directivas de las empresas grandes.

Estos resultados, en conjunto, están en la línea de lo que hallamos en la literatura, especialmente en lo que refiere a la sensación de doble jornada y el sentirse sola para sacar adelante a la familia. Aunque la valoración del conflicto, en términos absolutos, es baja, hemos hallado correlaciones interesantes que ponen de manifiesto la importancia de estas cuestiones.

3. Obstáculos en el desarrollo de la trayectoria profesional

En general, la valoración de los obstáculos es baja, de acuerdo con el tono de optimismo general que manifiestan las encuestadas, aunque las diferencias entre unos y otros obstáculos es elocuente, como se ve en la lista (ordenada) que sigue:

Cultura de empresa (3,27).

Priorizar otras cosas (2,79).

Falta de política de flexibilidad en la empresa (2,59).

Falta de oportunidades profesionales (2,51).

Falta de apoyo de los superiores (2,46).

Responsabilidades familiares (2,46).

Falta de confianza en sí misma (1,92).

Falta de dedicación (1,68).

Falta de competencias profesionales (1,60).

Destaca el lugar ocupado, con diferencia clara (y significativa) por la cultura de empresa, en consonancia con el papel relevante otorgado a este aspecto en la literatura. No hemos hallado influencia del tamaño de la empresa en la valoración de estos obstáculos, aunque sí se observa que, en general, la valoración disminuye al aumentar la edad y el nivel laboral de las

encuestadas. En particular, es significativa la correlación de la edad con la valoración de la falta de política de flexibilidad ($r = -0,224$, $p = 0,036$), de la falta de oportunidades profesionales ($r = -0,232$, $p = 0,025$) y la cultura de empresa ($r = -0,243$, $p = 0,024$).

Hemos hallado diferencias significativas entre distintos niveles laborales, en lo que respecta a la falta de oportunidades (medias 2,3, 2,3 y 3,4, respectivamente, $p = 0,006$) y la cultura de empresa (medias 2,6, 3,2 y 4,0, respectivamente, $p = 0,005$). A pesar de que la importancia concedida a estos obstáculos está inversamente correlacionada con el nivel de la encuestada (a más nivel, menos importancia), se observa que la importancia dada a la cultura de empresa es mayor en los tres grupos.

También hemos hallado diferencias significativas, como cabía esperar, entre casadas y solteras en la valoración de las responsabilidades familiares (medias 2,6 y 1,6, respectivamente, $p = 0,021$) y la falta de política de flexibilidad (medias 2,7 y 1,6, respectivamente, $p = 0,012$). La valoración media de este último obstáculo es aún más alta en las mujeres separadas, pero debemos ser prudentes aquí, ya que el número de mujeres separadas en la muestra era bajo.

Tabla 5. Correlación entre obstáculos

	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Falta de confianza en sí misma	0,424***	0,296***	-0,060	0,024	0,109	0,100	0,080	0,061
2. Falta de competencias profesionales		0,161	-0,135	-0,082	0,165	0,116	0,083	0,074
3. Falta de apoyo de los superiores			0,105	0,209*	0,574***	0,115	0,099	0,450***
4. Responsabilidades familiares				0,470***	-0,052	0,427***	0,439***	0,216*
5. Falta de política flexible en la empresa					0,110	0,185*	0,239***	0,438***
6. Falta de oportunidades profesionales						-0,051	0,083	0,486***
7. Falta de dedicación							0,479***	-0,013
8. Otras prioridades								0,265***
9. Cultura de empresa								

(*) indica $0,01 < p < 0,05$

(**) indica $0,001 < p < 0,01$

(***) indica $p < 0,001$

Las valoraciones recibidas por estos obstáculos no son independientes, sino que presentan fuertes correlaciones, como se ve en la Tabla 5. Basándonos en estas correlaciones, hemos hecho un análisis factorial exploratorio, que se resume en la Tabla 6. Hemos hallado una estructura satisfactoria de tres factores. El primero de ellos, al que se pueden asignar sin vacilar tres de los ítems, se asocia a las responsabilidades/prioridades inducidas por la familia. El segundo, con tres ítems, se asocia a la empresa, y el tercero, con dos, a las carencias personales.

La falta de políticas de flexibilidad queda a caballo entre los dos primeros factores. La conclusión de este análisis exploratorio es muy clara y coherente, ya que concentra los obstáculos en tres fuentes: la familia, la empresa y las carencias personales, que reciben una valoración baja, como cabe esperar de una encuesta a directivas. Aquí nuestro análisis difiere algo de lo que hemos hallado en la literatura, por ejemplo en el trabajo anteriormente comentado de Mattis (1995).

Tabla 6. Análisis factorial de los obstáculos

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	R2
Responsabilidades familiares	0,839	0,135	-0,187	0,750
Falta de dedicación	0,788	-0,114	0,258	0,701
Otras prioridades	0,784	0,065	0,106	0,631
Falta de política de flexibilidad en la empresa	0,548	0,470	0,245	0,581
Falta de apoyo de los superiores	0,086	0,766	0,332	0,705
Falta de oportunidades profesionales	-0,139	0,804	0,151	0,689
Cultura de empresa	0,180	0,818	0,039	0,703
Falta de confianza en sí misma	0,075	0,135	0,808	0,677
Falta de competencias profesionales	-0,019	0,096	0,806	0,658

La percepción del conflicto está correlacionada, principalmente, con los ítems de la componente familiar (primer factor): responsabilidades familiares ($r = 0,388$, $p < 0,001$), falta de políticas flexibles ($r = 0,293$, $p < 0,001$), falta de dedicación ($r = 0,150$, $p = 0,034$), otras prioridades ($r = 0,244$, $p < 0,001$) y cultura de empresa ($r = 0,203$, $p = 0,004$).

Por otro lado, los ítems de las otras dos componentes están correlacionados con la satisfacción con la vida laboral: falta de confianza ($r = -0,179$, $p = 0,017$), falta de competencias ($r = 0,183$, $p = 0,019$), falta de apoyo de los superiores ($r = -0,397$, $p < 0,001$), falta de oportunidades ($r = -0,345$, $p < 0,001$), otras prioridades ($r = -0,167$, $p = 0,036$) y cultura de empresa ($r = -0,294$, $p = 0,004$). Finalmente, sólo uno de los ítems, la falta de confianza, está correlacionado con la satisfacción por la vida familiar ($r = -0,192$, $p = 0,011$).

4. Apoyos

Los apoyos son un aspecto poco tratado en la literatura, por lo menos con el detalle que se ha considerado en esta encuesta, en la que se distinguen los distintos ámbitos en los que la mujer directiva puede recibir el apoyo y los distintos agentes que pueden prestárselo. Hemos analizado la correlación entre la valoración de los apoyos prestados por distintos agentes y las medidas de éxito y conflicto.

En primer lugar, para la medida de conflicto, hemos hallado una correlación negativa y muy significativa del apoyo del marido ($r = -0,318$, $p < 0,001$). En segundo lugar, para las medidas de éxito, correlación de la satisfacción con la vida familiar con el apoyo del marido ($r = 0,380$, $p < 0,001$) y de los padres ($r = 0,215$, $p = 0,002$), y correlación de la satisfacción con la vida en

general con el apoyo del marido ($r = 0,354, p < 0,001$), de los padres ($r = 0,215, p = 0,002$) y de la empleada doméstica ($r = 0,157, p = 0,032$).

En conjunto, estos resultados confieren un papel relevante al marido, más que en otras partes del cuestionario.

5. Factores de desarrollo profesional

Los factores de desarrollo profesional propuestos en el cuestionario recibieron valoraciones muy altas, al revés que los obstáculos, lo que está en consonancia con el tono de optimismo general que ya hemos señalado anteriormente. Los factores más valorados fueron la motivación (4,68), la formación (4,40), la personalidad/fortaleza psíquica (4,40) y el sistema de valores (4,33). Los menos valorados fueron los mentores personales (2,40), la red de amigos (2,39) y las políticas de desarrollo profesional (2,09). A pesar de estos resultados, el análisis de las correlaciones da más relevancia al papel del marido, que en la valoración directa ocupa un lugar intermedio.

No hemos hallado correlaciones significativas con la medida de conflicto, pero sí, en numerosos casos, con la satisfacción con la vida laboral: el sistema de valores ($r = 0,283, p < 0,001$), el apoyo afectivo del cónyuge ($r = 0,267, p = 0,001$), las políticas de desarrollo profesional ($r = 0,235, p = 0,003$), la formación ($r = 0,229, p = 0,003$), la motivación/fortaleza psíquica ($r = 0,224, p = 0,005$), los mentores profesionales ($r = 0,205, p = 0,007$), la estrategia profesional ($r = 0,168, p = 0,024$) y los mentores personales ($r = 0,165, p = 0,038$). También hemos hallado correlación significativa con la satisfacción con la vida familiar del apoyo afectivo del cónyuge ($r = 0,386, p < 0,001$) y la opinión del cónyuge ($r = 0,178, p = 0,031$).

El análisis factorial no da resultados tan satisfactorios como para los obstáculos, aunque al comparar el análisis del desarrollo personal con el del profesional resulte coherente. Hemos distinguido los siguientes componentes:

- Un componente de apoyo externo, asociado a mentores profesionales, mentores personales, suerte, amigos y políticas de desarrollo.
- Un componente conyugal, asociado al apoyo afectivo y la opinión del cónyuge.
- Un componente personal, asociado a los valores, la motivación y la personalidad.
- Un componente profesional, asociado a la formación, la gestión del tiempo y la estrategia profesional.

En el análisis directo, el componente personal parece ser el más importante, mientras que en el análisis de las correlaciones, el componente conyugal adquiere mayor relevancia. En el componente profesional, la formación parece tener más importancia que el resto.

Conclusiones y futuras líneas de trabajo

Los resultados presentados en este estudio sugieren unos puntos que sería interesante contrastar en nuevos estudios. Los resumimos a continuación.

Las mujeres acceden con más facilidad a la dirección general en las *empresas pequeñas* que en las grandes.

La sensación de doble jornada está muy extendida entre las mujeres directivas, con más intensidad en las *empresas grandes*.

El mayor obstáculo es la cultura de empresa (el “techo de cristal”).

A nivel global, el *principal apoyo* de la mujer directiva en los distintos ámbitos proviene de su marido. Los maridos/compañeros de las mujeres directivas son, en la mayoría de los casos, *directivos*. Cuando se responde acerca de cuáles han sido los *impulsores de su desarrollo profesional*, afirman que son la motivación, la formación, la fortaleza psíquica y el sistema de valores los factores determinantes. Sin embargo, a través de otro tipo de preguntas se realiza de nuevo el papel del apoyo afectivo y la opinión del marido.

El análisis indirecto de los frenos e impulsores, a través de la correlación con las medidas de éxito y conflicto, ofrece un punto de vista alternativo que permite validar o matizar las conclusiones del análisis directo. Sin embargo, también hay que resaltar que la importancia concedida por las mujeres directivas a los obstáculos en su desarrollo profesional disminuye conforme crece la edad y el nivel laboral.

El éxito *aparece ligado a la satisfacción por la vida laboral*, que a su vez está ligada al nivel laboral.

La *falta de comprensión de jefes y compañeros* cuando las mujeres directivas dan prioridad a sus deberes familiares es el factor principal que incide negativamente en la satisfacción con la vida laboral.

Respecto a los *obstáculos*, se resaltan por este orden: *una cultura de empresa adversa*, las responsabilidades familiares y, sólo en tercer lugar, la falta de competencias.

Respecto a los *impulsores*, no es tan clara la correlación como en los obstáculos, pero se pueden destacar por este orden: el apoyo conyugal, el personal, el apoyo logístico externo (servicio doméstico, entidades educativas, familiares de apoyo) y, por el último, el profesional.

Como futuras líneas de trabajo se pretende impulsar:

El estudio de carreras duales.

La elaboración de un índice internacional anual de mujeres directivas.

La influencia de las políticas de conciliación trabajo y familia y de las fórmulas flexibles dentro de la jornada, como factor determinante en la carrera profesional de las mujeres directivas.

Referencias

- Antal, A.B. y D.N. Izraeli (1993), «A global comparison of women in management: Women managers in their homelands and as expatriates», en «Women in Management: Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity», por E.A. Fagenson, (ed.), Sage, Newbury Park, págs. 52-96.
- Bailyn, L. (2003), «Academic careers and gender equity. Lessons learned from MIT», *Gender, Work and Organizations*, 10,2, págs. 137-152.
- Broadbridge, A., (1999), «A profile of female retail managers: some insights», *The Services Industries Journal*, 19,3, págs. 135-162.
- Brockbank, A. y Y. Airey (1994), «Women managers in the retail industry», *International Journal of Retail and Distribution*, 22,4, págs. 3-13.
- Chinchilla, N. y C. León (2004), «Directivas en la empresa. Criterios de decisión y valores femeninos en la empresa», nota técnica DPON-14, IESE Business School.
- Cooper, C. y M. Davidsson (1982), «Women as Leaders», Nordstedts, Estocolmo.
- Davidson, M. y C. Cooper (1992), «Shattering the Glass Ceiling. The Women Manager», Paul Chapman, Londres.
- Greenhaus, J. y N.J. Beutell (1985), «Source of conflict between work and family roles», *Academy of Management Review*, 10, págs. 76-88.
- Hewlett, S.A. (2002), «Executive women and myth of having it all», *Harvard Business Review*, abril, págs. 66-73.
- Hochschild, A. (1989), «The Second Shift», Viking, Nueva York.
- Izraeli, D.N. y N.J. Adler (eds.), (1994), «Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy», Blackwell, Oxford.
- Jick, T.D. y L.F. Mitz (1985), «Sex differences in work stress», *Academy of Management Review*, 10, págs. 408-420.
- Lewis, S. (1994), «Role tensions and dual-career couples», en Davidson, M.J. y R.J. Burke (eds.), «Women in Management. Current Research Issues», págs. 230-241, Paul Chapman, Londres.
- Lewis, S. y C.L. Cooper (1987), «Stress in dual earner couples and stage in life cycle», *Journal of Occupational Psychology*, 60, págs. 289-303.
- Linehan, M. (2002), «Senior international managers. Empirical evidence from Western Europe», *International Journal of Human Resources Management*, 13, págs. 802-814.
- Linehan, M. y J.S. Walsh (2000), «Work-family conflict and the senior female international manager», *British Journal of Management*, 11, S49-S58.

- Litz, R.A. y C.A. Folker (2002), «When he had and she sell seashells: exploring the relationship between management team gender balance and small firm performance», *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7,4, págs. 341-360.
- Marangiu, S. y B. Ekehammar (1999), «Internal and external influences on women's and men's entry into management», *Journal of Managerial Psychology*, 14,5, págs. 421-433.
- Mattis, M.C. (1995), «Corporate initiatives for advancing women», *Women in Management Review*, 10,7, págs. 5-14.
- Morrison, A.M., R.P. White y E. Van Velsor (1992), «The Centre for Creative Leadership, Breaking the Glass Ceiling», Addison Wesley, Reading.
- Ouchi, W.G. (1981), «Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge», Addison-Wesley, Reading.
- Pleck, J.H. (1985), «Working Wives/Working Husbands», Sage, Newbury Park.
- Powell, G.N., D.A. Butterfield y J.D. Parent (2002), «Gender and managerial stereotypes: Have times changed?», *Journal of Management*, 28,2, págs. 177-193.
- Schein, V.E. (1989), «Sex role stereotyping and requisite management characteristics, past, present and future», Working Paper Series WC 98-26, National Centre for Management Research and Development, University of Western Ontario.
- Seibert, S.E. y M.L. Kraimer (2001), «The five-factor model of personality and career success», *Journal of Vocational Behavior*, 58, págs. 1-21.
- Tharenou, P., (2001), «Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?», *Academy of Management Journal*, 44,5, págs. 1.005-1.017.
- Tharenou, P. y D. Conroy (1994), «Men and women managers' advancement», *Applied Psychology; An International Review*, 43,1, págs. 5-31.
- Tharenou, P., S. Latimer y D. Conroy (1994), «How do you make it to the top?», *Academy of Management Journal*, 37, págs. 899-931.
- Tomlinson, F., A. Brockbank y J. Traves (1997), «The Feminisation of management? Issues of sameness and difference in the roles and experiences of female and male retail managers», *Gender, Work and Organisations*, 4,4, págs. 218-229.
- Traves, J., A. Brockband y F. Tomlinson (1997), «Careers of women managers in the retail industry», *Service Industries Journal*, 17,1, págs. 133-154.